

Storie di Formazione 2021

MONDIAL FRAMEC SRL

Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

**RAFFORZARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO: LA FORMAZIONE COME PARTNER DEL
MANUFACTURING 4.0**

Storie di Formazione 2021

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 231869

Titolo del Piano Formativo: MANUFACTURING 4.0: NUOVE TECNOLOGIE NELL'INDUSTRIA DEL FREDDO

Storie di Formazione 2021

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d’innovazione	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	9
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	10
3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 4 – L’impatto della formazione	15
4.1 – L’impatto della formazione.....	15
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	16
Capitolo 5 – Conclusioni	17
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 – Conclusioni.....	20
Bibliografia e Sitografia	22
Allegato A - SCHEDA SINTETICA	23

Storie di Formazione 2021
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell’Industria del freddo e della refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Inizia la propria attività nel ‘Distretto del Freddo’ di Casale Monferrato ma ben presto espande il proprio raggio d’azione a livello nazionale ed internazionale, garantendo la produzione di apparecchiature frigorifere industriali di elevato livello qualitativo. MONDIAL FRAMEC, la cui sede centrale è a Mirabello Monferrato (AL), opera in Italia con un sito produttivo e rappresentanze in tutto il mondo. L’obiettivo è quello di collocarsi tra gli esponenti più innovativi nel campo della refrigerazione industriale a livello internazionale. L’azienda vanta infatti decine di brevetti internazionali e più di 60 prodotti esclusivi e destina oltre il 3% del fatturato ad attività di Ricerca & Sviluppo, al fine di proseguire nella propria attività di realizzazione di apparecchi dotati di innovative tecnologie eco-compatibili e orientate al risparmio energetico.

Le aziende che hanno partecipato al piano, facenti parte dello stesso gruppo, avevano sviluppato innovazioni di natura tecnologico-industriale con l’obiettivo di migliorare la competitività sui mercati nazionali ed esteri e di conquistare nuovi mercati grazie all’innovazione di prodotto e di processo.

In particolare:

- MONDIAL FRAMEC ha sviluppato e implementato specifiche Tecnologie IIoT – Industrial Internet of Things a supporto del processo produttivo inerente la fabbricazione di banchi frigo digitali di alta gamma.
- COFI EUROPE ha introdotto soluzioni robotizzate a supporto del processo di rifilatura e carteggiatura degli sportelli dei cassoni dei veicoli refrigerati e per la fresatura dei pannelli di poliuretano.
- FRAMEC TRUCK ha introdotto tecniche di verniciatura alternative, attraverso l’impiego di apparecchiature specifiche per la copertura delle carrozzerie dei mezzi adibiti al trasporto di merci refrigerate.

Il piano oggetto del monitoraggio è Manufacturing 4.0: nuove tecnologie nell’industria del freddo (ID 231869), ha coinvolto 54 lavoratori, in 8 azioni formative, per un totale di 564 ore di formazione erogata, di cui 316 in action learning, training on the job, affiancamento e coaching.

Nella seguente tabella sono riportate le azioni formative del piano in oggetto.

Tabella 1 Azioni formative previste dal piano

Titolo Azione	TEMATICA	Ore Corso
Progettazione di soluzioni robotizzate per la produzione di Banchi frigo di alta gamma con interfaccia digitale ed. 1	Tecniche di produzione	84
Progettazione di soluzioni robotizzate per la produzione di Banchi frigo di alta gamma con interfaccia digitale ed. 2	Tecniche di produzione	84
Cobot e interfaccia di programmazione	Tecniche di produzione	60
Linea di produzione e tecniche di assemblaggio con robot collaborativi ed. 1	Informatica	86
Linea di produzione e tecniche di assemblaggio con robot collaborativi ed. 2	Informatica	86
Soluzioni robotizzate per le operazioni di rifilatura e carteggiatura degli sportelli dei veicoli refrigerati e per le operazioni di fresatura dei pannelli in poliuretano	Tecniche di produzione	60

Storie di Formazione 2021

Interfaccia di programmazione con piattaforma software ARPP	Tecniche di produzione	40
Nuove tecnologie nel processo di verniciatura delle carrozzerie dei veicoli refrigerati	Informatica	64

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore**

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell'Industria del freddo e della refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Inizia la propria attività nel 'Distretto del Freddo' di Casale Monferrato ma ben presto espande il proprio raggio d'azione a livello nazionale ed internazionale, garantendo la produzione di apparecchiature frigorifere industriali di elevato livello qualitativo. MONDIAL FRAMEC, la cui sede centrale è a Mirabello Monferrato (AL), opera in Italia con un sito produttivo e rappresentanze in tutto il mondo. L'obiettivo è quello di collocarsi tra gli esponenti più innovativi nel campo della refrigerazione industriale a livello internazionale. L'azienda ha depositato nel corso degli anni decine di brevetti internazionali, progettato circa 60 prodotti esclusivi e destina oltre il 3% del fatturato ad attività di Ricerca & Sviluppo al fine di proseguire nella propria attività di realizzazione di apparecchi dotati di innovative tecnologie eco-compatibili e orientate al risparmio energetico.

L'azienda è stata acquisita dal fallimento da COFI EUROPE srl nel 2017. Oggi è controllata al 90% da FRANGER SRL (ex Cofi Europe Srl).

MONDIAL FRAMEC srl produce, con i brand Mondial e Framec, 6 linee di prodotti:

1. Ice & Pastry: vetrine, espositori e conservatori per gelateria e pasticceria
2. Market: vetrine, murali ed isole per minimarket e supermarket
3. Wine: cantine refrigerate per vini mono e multi-temperatura
4. Beverage: espositori refrigerati per bevande
5. Kitchen & Catering: armadi e congelatori per ristorazione e catering
6. Medical: espositori refrigerati ad uso medicale

Mondial Framec è uno dei principali player nel settore dei banchi frigo tradizionali a livello sia nazionale, sia internazionale.

Proprio attraverso la soluzione innovativa all'origine del presente piano - la riorganizzazione delle linee di produzione attraverso tecnologie robotizzate - l'azienda mira ad entrare nel mercato di nicchia dei banchi frigo alto di gamma con interfaccia digitale. Questa nicchia di mercato richiede lavorazioni ad altissima precisione, possibili esclusivamente con l'ausilio di sistemi robotizzati collaborativi.

Il piano è stato partecipato anche da altre due società facenti capo alla stessa proprietà: COFI EUROPE (all'epoca del piano srl, oggi marchio gestito da FRANGER srl) e FRAMEC TRUCK srl.

COFI EUROPE S.r.l. avvia la propria attività nel 1962 a partire dalla semplice e fondamentale intuizione di creare la prima industria del freddo dedicata al mercato della distribuzione alimentare su ruote. Nasce così un'impresa in grado di offrire ai clienti un servizio a 360°, da subito capace di realizzare non solo celle frigorifere, ma anche gruppi refrigeranti e mezzi di trasporto completi, totalmente personalizzabili. Negli anni la società ha continuato a lavorare su ricerca e sviluppo mantenendo la propria posizione competitiva nel mondo della grande industria del freddo italiana, attraverso l'innovazione dei materiali e delle tecnologie del settore.

Storie di Formazione 2021

FRAMEC nasce nel 1950, connotandosi sin da subito quale importante realtà industriale nel mercato della produzione di carrozzerie refrigerate. Nel 2012 nasce FRAMEC TRUCK SRL, che con la sua attività ha consolidato la propria posizione sia sul mercato nazionale sia su quelli internazionali.

Locata nello storico stabilimento di Occimiano, 14000 mq di cui 7000 coperti, Framec Truck è oggi un'azienda che ha saputo costruire un'importante know-how con il quale ancora oggi sviluppa ricerca ed innovazione con l'obiettivo di migliorare costantemente le proprie performance e quelle dei propri prodotti. Framec Truck produce una gamma di furgonature refrigerate altamente sofisticate, pensate e costruite per garantire soluzioni di successo. La mission di Framec Truck è migliorare, ovunque nel mondo, sicurezza e accessibilità del servizio di prossimità dei prodotti alimentari, completando la catena del freddo dal produttore al consumatore nella maniera più efficiente possibile.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Nel corso degli ultimi anni le aziende del gruppo aderenti al piano hanno avviato un processo di trasformazione tecnologica.

In particolare, Mondial Framec ha ereditato da Mondial Group un processo già industrializzato, grazie al quale ha ottenuto una posizione di cost leadership. Chiunque in Europa cercasse un frigo dal buon rapporto qualità-prezzo si rivolgeva a Mondial Framec. I clienti in questo segmento appartengono all'industria alimentare, sono grandi gruppi del Food & Beverage come ad esempio Coca Cola, Unilever, che acquistavano frigo destinati alle concessioni d'uso per Ho.Re.Ca., attenti al miglior trade off tra funzionalità e costi. In questo settore la concorrenza cinese prima e turca poi hanno prodotto dinamiche di mercato con una corsa dei prezzi al ribasso, la quale ha portato all'avvicinarsi di una nuova esperienza produttiva, che dal know-how di Mondial Group ha fatto sorgere Mondial Framec.

La nuova realtà industriale ha abbracciato anche una nuova vocazione nella progettazione dei frigo, concentrandosi sul mercato europeo e lavorando ad un prodotto che potesse soddisfare le misure restrittive sui consumi energetici e qualitative dei frigoriferi stabilite dalle direttive della Comunità Europea. Questo rinnovato prodotto ha incontrato le necessità di un mercato più esigente, anche se con dinamiche di crescita più moderate seppure costanti. Un mercato attento ad un prodotto capace di limitare i consumi, di avere requisiti estetici e di avere prestazioni tecnologiche e di IoT, come ad esempio il monitoraggio del carico e scarico dell'inventario. Una volta, questi servizi erano considerati luxury add-ons, ora, come sempre accade con le curve dell'innovazione tecnologica di prodotto, sono considerate requisiti imprescindibili e sempre più richiesti come new normal contents.

La nuova vocazione aziendale ha portato ad una trasformazione nella gestione dei flussi industriali, poiché da lotti enormi si è passati a una lunga scia di piccoli lotti molto diversi gli uni dagli altri.

Questa trasformazione produttiva ha richiesto l'introduzione di innovazioni tecnologiche, così come l'acquisizione di nuove competenze, grazie alle quali poter gestire numerose e diversificate personalizzazioni di prodotto. Il processo di produzione si faceva così meno rigido rispetto a quello precedente e sollevava criticità di gestione e approvvigionamento del lotto produttivo, che richiedeva quindi di scardinare i consolidati sistemi, sostituendoli con altri più innovativi e rispondente alle nuove necessità produttive.

Storie di Formazione 2021

Le soluzioni innovative introdotte in azienda avevano l'obiettivo di aumentare la produttività di reparto. In particolare, le nuove macchine punzonatrici e piegatrici 4.0, unite ai nuovi sistemi di gestione ERP ed alle nuove strategie di personalizzazione hanno richiesto che l'ufficio acquisti modificasse le procedure per l'approvvigionamento dei materiali.

Per quanto riguarda COFI e Framec Truck, i processi di trasformazione si sono innestati su un contesto produttivo differente rispetto a Mondial Framec, ed hanno avuto l'obiettivo di realizzare un'importante aggiornamento industriale ed organizzativo e rendere così i processi competitivi in un contesto nuovo, dominato dalle trasformazioni tecnologiche.

La soluzione innovativa principale da cui ha avuto origine il piano è stata l'introduzione di un pantografo a controllo numerico a quattro assi grazie al quale è stato possibile introdurre efficienza ed efficacia nella gestione del processo, così come aumentare sensibilmente gli standard qualitativi della produzione.

L'introduzione del pantografo a controllo numerico a quattro assi ha consentito di coadiuvare l'operatore che prima svolgeva il compito artigianalmente, il quale, istruito all'uso del pantografo, ha potuto così semplificare, ottimizzare e velocizzare le proprie operazioni, e quelle delle fasi successive del processo.

Infatti, i principali aspetti innovativi della soluzione proposta sono dati da un incremento di velocità del processo di assemblaggio delle carrozzerie frigorifere.

Per quanto riguarda Mondial Framec l'utilizzo delle innovazioni 4.0, infatti, ha consentito:

- di aumentare la cadenza produttiva delle linee stesse rispetto a quelle attuali;
- di settare in automatico la linea e il suo modo di operare a seconda della tipologia di banco frigo da assemblare rilevata dal sistema di IoT e, quindi, di lavorare idealmente un tipo di banco ogni volta diverso.

È, inoltre, importante notare come un flusso teso sulle linee abbia permesso di aumentare la disponibilità del sistema. L'aumento della cadenza ha consentito di incrementare i tempi dei flussi produttivi, e, parallelamente, i nuovi sistemi hanno anche reso possibile l'identificazione dei componenti fuori tolleranza. Di fatto, infine, i miglioramenti sia della qualità del processo e sia della Overall Equipment Effectiveness¹ (OEE) del sistema di assemblaggio dei banchi frigo hanno portato ad una riduzione del costo di produzione.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda aveva elaborato la necessità di recuperare terreno in fatto di capacità competitiva rispetto ai propri concorrenti.

Gli obiettivi strategici che le soluzioni innovative avrebbero dovuto perseguire erano principalmente quattro:

- I. Efficienza: riduzione del tempo di ciclo. Le innovazioni sono state selezionate per la propria capacità di lavorare a velocità costante senza interrompere il processo, di produrre di più ed in tempi decisamente più brevi.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Overall_equipment_effectiveness

Storie di Formazione 2021

- II. **Sostenibilità:** riduzione degli sprechi e diminuzione dei costi di produzione. È stato perseguito l'obiettivo di contenere la quantità di materie prime utilizzate e di ridurre i rifiuti. Questo ha consentito di migliorare la sostenibilità sia in termini di costi aziendali sia per quanto riguarda l'ambiente. Riduzione dei tempi e dei rifiuti ha così avuto un rapido ritorno sugli investimenti (ROI), il quale ha superato i costi di installazione iniziali.
- III. **Sicurezza.** Le soluzioni implementate hanno favorito l'innalzamento del livello di sicurezza dei lavoratori, i quali sono passati da mansioni operative pericolose e pesanti a ruoli di supervisione dei nuovi macchinari.
- IV. **Qualità.** Le diverse fasi di lavorazione vengono eseguite ora con maggiore precisione e alta ripetibilità, garantendo pertanto la conformità del prodotto, l'elevato standard qualitativo e la customizzazione dello stesso, elementi indispensabili per la nicchia di mercato cui i banchi frigo di alta gamma con interfaccia digitale sono destinati.

Per raggiungere questi obiettivi, era necessario completare l'introduzione delle innovazioni con una formazione puntuale e precisa, capace di colmare il gap di competenze necessarie per rendere operative ed efficienti le soluzioni implementate.

La formazione ha pertanto giocato un ruolo fondamentale. È grazie ad essa, infatti, che le soluzioni progettate per efficientare ed ottimizzare le produzioni hanno potuto divenire operative ed incrementare, come auspicato, la competitività dell'azienda.

2.4 – Considerazioni riepilogative

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell'Industria del Freddo e della Refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Il piano è stato partecipato anche da altre due società del gruppo: COFI EUROPE (all'epoca del piano srl, oggi marchio gestito da FRANGER srl) e FRAMEC TRUCK srl.

Nel corso degli ultimi anni le aziende aderenti al piano hanno avviato un processo di trasformazione tecnologica, con l'obiettivo di recuperare terreno in fatto di capacità competitiva rispetto ai propri concorrenti. Per raggiungere questi obiettivi, era necessario completare l'introduzione delle innovazioni con una formazione puntuale e precisa, capace di colmare il gap di competenze necessarie per rendere operative ed efficienti le soluzioni implementate.

La formazione ha pertanto giocato un ruolo fondamentale. È grazie ad essa, infatti, che le soluzioni progettate per efficientare ed ottimizzare le produzioni hanno potuto divenire operative ed incrementare, come auspicato, la competitività dell'azienda.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'analisi dei fabbisogni di formazione ha preso l'avvio con interviste ai responsabili delle aziende coinvolte dal piano, finalizzate alla diagnosi della domanda delle imprese in relazione all'intervento di innovazione tecnologica attivato.

In particolare, sono state approfondite le soluzioni tecnologiche implementate o in corso di implementazione da parte delle aziende coinvolte dal piano, con l'obiettivo di acquisire una visione completa e sistemica circa paradigmi, processi e obiettivi di innovazione, risorse dispiegate, difficoltà e bottleneck, flussi operativi. In particolare, in questa fase propedeutica sono state condotte le seguenti analisi:

- analisi dell'intero ciclo lavorativo, dei processi e delle attività
- analisi delle criticità aziendali
- analisi delle procedure, delle routine, degli aspetti operativi e relazionali dell'organizzazione
- analisi dei flussi di comunicazione ed informazione
- analisi dei sistemi di controllo e regolazione dei processi
- analisi dei profili dei lavoratori (competenze, professionalità, relazionalità)

L'analisi dei fabbisogni è stata pertanto orientata ad approfondire le necessità formative, le aspettative e le priorità d'intervento, partendo dall'analisi delle soluzioni tecnologiche innovative. La definizione dei gap di competenze correlate alle innovazioni tecnologiche e delle relative skill da trasferire ai gruppi di lavoratori grazie alle azioni formative del presente piano, sono stati definiti mediante interviste ai team imprenditoriali delle aziende, composti dai manager, dai responsabili, dai lavoratori, e dai consulenti con cui le aziende hanno sviluppato i progetti d'innovazione tecnologica.

Per l'analisi dei fabbisogni è stato scelto di usare una metodologia di ricerca applicata definita "Action Skill" che usa in modo integrato e sinergico tre metodologie di indagine:

- I. osservazione diretta
- II. interviste e colloqui individuali
- III. questionari di rilevazione

Durante l'osservazione diretta i ricercatori hanno potuto osservare, durante l'attività, le fasi operative e procedurali, le dinamiche di lavoro, le criticità e le modifiche all'operatività che le soluzioni innovative tecnologiche hanno apportato ai flussi produttivi. Grazie all'osservazione diretta, è stato possibile rilevare sul campo quanto poi è stato approfondito attraverso interviste, colloqui e questionari.

Le interviste hanno consentito di analizzare e raccogliere le specificità delle innovazioni tecnologiche e di approfondirne l'impatto così come recepito dalle figure coinvolte dalle implementazioni innovative, sia in termini di cambiamento organizzativo e produttivo, sia per quanto riguarda i set di competenze nuove che l'introduzione delle innovazioni tecnologiche di industria 4.0 richiedevano di acquisire.

I questionari sono stati elaborati partendo dal bagaglio informativo raccolto con le due metodologie precedenti, consentendo di costruire una mappatura precisa, gerarchizzata e sequenzializzata delle

Storie di Formazione 2021

competenze che andavano trasferite ai lavoratori grazie alle azioni formative del piano oggetto del presente monitoraggio.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Sulla base dei gap di competenze rilevati grazie all'analisi dei fabbisogni formativi, è stato possibile costruire il percorso formativo, la progettazione, i contenuti, selezionare i docenti e individuare le metodologie didattiche.

In particolare, durante l'analisi e le interviste per il monitoraggio del presente piano formativo sono emersi tre elementi eccellenti che riteniamo utile portare al lettore con adeguato approfondimento. Si tratta delle metodologie didattiche scelte, della pianificazione delle azioni formative e del sistema di valutazione dei risultati.

Per quanto riguarda le metodologie formative queste si sono fondate sui paradigmi del cooperative learning e dell'apprendimento esperienziale. Il cooperative learning è una metodologia formativa che prevede l'uso dell'interazione e della cooperazione tra i discenti per la realizzazione di attività finalizzate alla conquista di nuove competenze e conoscenze, come ad esempio lavori di approfondimento o lo svolgimento di attività in simulazione. Nella cooperazione² i partecipanti, ciascuno con compiti e ruoli specifici, lavorano insieme per raggiungere obiettivi ben definiti. Il cooperative learning presenta numerosi vantaggi quali ad esempio la capacità di generare senso di inclusione e di appartenenza tra tutti i membri del gruppo di lavoro, di stimolare dinamiche di gruppo non individualistiche, di trasferire competenze trasversali e soft skills quali ad esempio la capacità di affrontare problematiche complesse grazie alla divisione del lavoro ed alla suddivisione dei compiti. L'apprendimento esperienziale, definito per la prima volta da David Kolb³, è un modello di apprendimento tipico della formazione continua, basato sulla sperimentazione diretta da parte del soggetto, il quale, in modo attivo, calato in situazioni simulate, si trova a dover usare le proprie risorse e competenze, riorganizzandole e rielaborandole, al fine di raggiungere obiettivi nuovi e quindi nuove competenze. È una metodologia fondata sulle tecniche del problem solving, che stimola le innate abilità creative e sollecita l'autoconsapevolezza attraverso l'auto osservazione.

Questi due modelli sono finalizzati a promuovere nei partecipanti forme di apprendimento attivo, partecipativo, motivato, critico e sociale attraverso la riscoperta e l'analisi delle proprie personali risorse al fine di consolidare le competenze acquisite attraverso le azioni formative, trasferendole efficacemente nella pratica lavorativa. Nell'articolazione dell'attività formativa, pertanto, è stato dato ampio spazio alle modalità di apprendimento attivo, come ad esempio l'affiancamento e il training-on-the-job, al fine di favorire la piena sinergia tra l'attività formativa e la realtà lavorativa.

Queste metodologie si sono innestate in un percorso formativo che ha impiegato anche lezioni frontali, necessarie per trasferire le nozioni teoriche di base utili per affrontare in seguito le ore di apprendimento attivo; e il coaching, usato per sostenere in modo mirato e da vicino il processo di trasformazione digitale anche dal punto di vista della formazione.

² La cooperazione è diversa dalla collaborazione. In quest'ultima il lavoro dei membri del gruppo viene svolto senza distinzione di compiti e funzioni, e ciascuno contribuisce a tutte le parti del lavoro con lo scopo di raggiungere gli obiettivi formativi complessivi.

³ David Allen Kolb è un teorico dell'educazione americano i cui interessi e pubblicazioni si concentrano sull'apprendimento esperienziale, il cambiamento individuale e sociale, lo sviluppo della carriera e la formazione professionale. È professore emerito presso la Case Western Reserve University. https://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Kolb

Storie di Formazione 2021

Nella maggior parte dei casi, questo abbinamento, che nelle azioni progettate favoriva una preponderanza per la modalità attiva, ha consentito un adeguato rapporto tra l'elaborazione, condivisione di nuove conoscenze e la sua sistematizzazione e interiorizzazione nelle pratiche lavorative.

Il secondo elemento eccellente che abbiamo rilevato durante il monitoraggio e su cui portiamo l'attenzione del lettore riguarda la pianificazione delle attività formative. Queste, infatti, sono state organizzate con l'obiettivo di avere il minimo impatto possibile sull'organizzazione. A tal fine, le classi sono state formate facendo attenzione a distrarre il minor numero possibile di lavoratori appartenenti allo stesso reparto.

Questa modalità organizzativa, che ha previsto squadre miste, partecipate da lavoratori provenienti da differenti reparti, ha anche avuto il pregio di consentire, soprattutto nello svolgimento delle ore di training on the job, di poter lavorare su più fasi operative conseguenti. I lavoratori dei differenti reparti hanno così potuto non solo apprendere le innovazioni legate al proprio lavoro, ma anche lavorare sui punti di snodo, confrontandosi con i colleghi e appianando, anche grazie all'aiuto dei docenti, eventuali criticità o dubbi legati a quelle fasi dei processi di produzione che prevedono il passaggio tra una fase di lavorazione e l'altra, tra un reparto e l'altro, tra un tipo di processo e l'altro. Questi snodi procedurali rappresentano spesso i talloni d'Achille delle linee di produzione e dei flussi operativi. Il fatto di poter risolvere dubbi e criticità durante formazione con i docenti ha rappresentato un valore aggiunto notevole, che ha permesso, da subito, una fluida integrazione delle innovazioni nell'operatività aziendale, e una più efficace e rapida trasformazione digitale.

Infine, il terzo elemento eccellente che è stato possibile rilevare grazie al monitoraggio del presente piano, è stato il sistema di valutazione della formazione. Esso è stato imperniato su metodologie strutturate e scientificamente solide, avallate dalla comunità scientifica e convalidate dall'ente formativo grazie ad un collaudo ormai pluriennale. L'intero impianto di valutazione del piano fa riferimento ad un approccio sistemico basato sulla qualità totale e si prefigge di:

- Valorizzare il progetto di ciascuna impresa
- Tradurre la domanda in caratteristiche misurabili
- Responsabilizzare gli attori del processo in merito al raggiungimento degli obiettivi quantitativi di propria competenza
- Verificare che i risultati corrispondano alle attese della committenza.

Le fasi e i processi di lavoro della valutazione sono stati realizzati su tre livelli di indagine, basati sul modello di Kirkpatrick⁴.

Il modello di Kirkpatrick, ricordiamo qui brevemente, è un sistema di valutazione dell'apprendimento messo a punto da Donald Kirkpatrick, professore emerito della Wisconsin University, tra gli anni Cinquanta e gli anni Novanta⁵, strutturato in quattro livelli, progettati in sequenza:

1. Reazione: il grado di soddisfazione dei partecipanti in termini di opportunità, coinvolgimento, rilevanza per il proprio lavoro.

⁴ https://en.wikiversity.org/wiki/Instructional_design/Introduction_to_Kirkpatrick's_four_levels_of_evaluation

⁵ Il professor Kirkpatrick ha lavorato sulla messa a punto del modello di valutazione a partire dalla sua dissertazione di dottorato di ricerca, presentata nel 1954. Dopo la pubblicazione di una serie di articoli e contributi scientifici, il professore pubblica nel 1994 il libro "Evaluating Training Programs" che raccoglie e diffonde la teoria.

Storie di Formazione 2021

2. Apprendimento: il grado con cui i beneficiari, in base al proprio livello di partecipazione, raggiungono gli obiettivi di competenze, abilità, attitudini, fiducia e coinvolgimento.
3. Comportamento: il grado con cui i partecipanti applicano quanto hanno appreso durante la formazione, una volta tornati al lavoro.
4. Risultati: il grado con cui sono stati raggiunti i risultati prefissati e quanto questi sono apprezzabili concretamente, come risultato della formazione.

La valutazione dell'apprendimento del presente piano è stata articolata nei primi tre livelli. Vediamone il dettaglio⁶:

1. il primo livello di indagine basato sul modello di Kirkpatrick ha riguardato la valutazione del gradimento, attraverso la quale sono state verificate le reazioni dei partecipanti alle azioni formative cui hanno preso parte. Attraverso un questionario a risposte chiuse e aperte è stato possibile rilevare l'esperienza compiuta, dal punto di vista dei beneficiari, e apprezzare quale sia stato il livello di gradimento su singoli aspetti formativi e nel suo complesso.
2. il secondo livello di indagine basato sul modello di Kirkpatrick è stata la valutazione dell'apprendimento, la quale riguarda l'analisi dell'effettivo divario tra le conoscenze in possesso e quelle acquisite a seguito degli interventi formativi erogati. La valutazione è stata basata sugli scarti in termini di:
 - a. implementazione di nuove conoscenze funzionali alla gestione del progetto innovativo
 - b. risorse possedute dai soggetti, in termini di conoscenze e competenze necessarie a fronteggiare attivamente quanto richiede la messa in cantiere dei progetti promossi dall'azienda
 - c. strategie, metodi e tecniche di approccio alla risoluzione dei problemi, alla luce del processo d'innovazione avviato dall'impresa
 - d. capacità di apprendere dall'esperienza.

La valutazione dell'apprendimento comprende sia un'autovalutazione relativamente alle proprie risorse personali delle capacità tecniche e trasversali, sia un'etero-valutazione da parte dei docenti e dei tutor.

Gli strumenti utilizzati sono stati questionari, test e griglie strutturate di elaborazione delle conoscenze direttamente connesse alla gestione del progetto d'innovazione.

Essi sono stati somministrati a livello individuale e di team. L'obiettivo specifico di questo livello di valutazione è quello di identificare il delta tra le conoscenze pregresse (domini tecnici, organizzativi, digitali) e le competenze acquisite necessarie per la gestione efficace del progetto.

3. il terzo livello di indagine basato sul modello di Kirkpatrick è la valutazione del cambiamento, inteso come sostanziale modifica nelle effettive pratiche lavorative a seguito della formazione condotta.

Il risultato è rappresentato dalla certificazione delle competenze acquisite. Essa si è basata essenzialmente sulla realizzazione di prodotti dei singoli beneficiari. Si è trattato di prodotti e

⁶ Fonte: Formulario di presentazione del Piano Formativo.

Storie di Formazione 2021

resoconti elaborati dai partecipanti all'azione formativa, analizzati, interpretati e valutati con i docenti di contenuto al fine di individuare il livello di acquisizione delle nuove unità di competenze da agire all'interno del progetto aziendale.

Questo sistema di valutazione consente, inoltre, di poggiare su un modello solido, la valutazione dei gap di competenze colmati al fine di considerare eventuali integrazioni o azioni rafforzative. Questo modello di valutazione è anche alla base della costruzione di percorsi di formazione efficaci, poiché consente di monitorare i progressi che vengono fatti e di progettare, e aggiornare, itinerari di formazione che nel tempo possono mantenere aggiornate e/o innovare le competenze dei lavoratori.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il processo formativo ha rappresentato un elemento eccellente, ed è stato gestito attraverso metodologie scientifiche strutturate.

L'analisi dei fabbisogni di formazione ha preso l'avvio con interviste ai responsabili delle aziende coinvolte dal piano, finalizzate alla diagnosi della domanda delle imprese in relazione all'intervento d'innovazione tecnologica attivato.

Sulla base dei gap di competenze rilevati grazie all'analisi dei fabbisogni formativi, è stato possibile costruire il percorso, la progettazione, i contenuti, selezionare i docenti e individuare le metodologie didattiche.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**4.1 – L'impatto della formazione**

La formazione erogata grazie al piano formativo oggetto del presente monitoraggio ha avuto numerosi impatti positivi, apprezzati e rilevati da tutte le figure coinvolte, dalla progettazione sino alla fruizione.

Si è trattato di una formazione nuova e innovativa, riportano in azienda, rispetto a quella precedentemente sperimentata, che spesso ha avuto un taglio più tradizionale. Gli aspetti innovativi delle azioni formative hanno consentito la personalizzazione e la flessibilità, necessarie per trasformare i processi operativi e renderli meno rigidi rispetto a quelli precedenti, maggiormente orientati all'estetica di prodotto e alla sua customizzazione.

I responsabili riportano che sia la scelta delle metodologie didattiche, sia la selezione dei docenti, così come le modalità di calendarizzazione e di erogazione siano stati tutti fattori gestiti in modo ottimale, flessibile e professionale. Sono stati proprio questi aspetti a connotare fortemente questo piano formativo e a consentire a tutte le azioni di essere efficaci, incisive e di raggiungere gli obiettivi prefissati sia dal punto di vista del gap di competenze sia per quanto riguarda, come conseguenza naturale, gli obiettivi aziendali prefissati con l'innovazione delle soluzioni tecnologiche innovative implementate.

I beneficiari hanno potuto acquisire competenze essenziali sia per comprendere le nuove tecnologie sia per poter usare le soluzioni innovative. In particolare, grazie alle azioni formative hanno potuto, infatti, individuare le caratteristiche che contraddistinguono le tecnologie del paradigma industria 4.0 e le relative peculiarità e distinguerne le differenti tecnologie funzionali applicate al processo produttivo.

Le azioni formative hanno inoltre avuto l'obiettivo di consentire ai beneficiari di individuare gli aspetti della soluzione robotica che riducono l'impatto ambientale così come il concetto di green factory e le sue potenzialità nell'era di industria 4.0.

Dalla comprensione all'uso, le azioni formative hanno condotto i beneficiari a saper gestire i nuovi macchinari, sviluppando la capacità di interagire con i sistemi tecnologici, identificando e monitorando le micro-fasi delle lavorazioni, progettandone le fasi, intervenendo in caso di fermi e guasti.

I beneficiari hanno appreso come programmare e riprogrammare i sistemi innovativi collaborativi attraverso l'interfaccia grafica digitale. Hanno inoltre imparato ad usare le librerie software al fine di individuare la selezione di comportamenti presenti in archivio e dei movimenti programmati. Altro aspetto essenziale della formazione è stato quello di imparare come effettuare simulazioni in 3D per testare in tempo reale i movimenti programmati, questo ha permesso di introdurre un passaggio progettuale molto importante, con un impatto fondamentale sia per l'ottimizzazione delle fasi di programmazione (debugging, verifica della correttezza dei flussi di programma, rispondenza tra settings e outcomes) sia per il miglioramento degli standard qualitativi dei prodotti, monitorando i parametri di elaborazione in modo logico e funzionale e rilevando le eventuali criticità al fine di garantire l'ottimizzazione dell'intero processo.

Storie di Formazione 2021

Le simulazioni e le esercitazioni guidate hanno consentito di sperimentare e di applicare le nozioni teoriche apprese in aula durante le lezioni frontali ed hanno così permesso di rendere concretezza ed immediata usabilità ai contenuti.

I materiali che sono stati rilasciati dai docenti hanno costituito una solida base per approfondire i contenuti al termine del corso, ed un supporto aggiuntivo cui ricorrere in caso di dubbi nelle fasi operative, in particolare per quelle di programmazione e simulazione 3D.

Le metodologie didattiche impiegate, come ad esempio il training on the job, hanno consentito dinamiche coinvolgenti e con uno spiccato impatto sull'apprendimento e sulla coesione dei gruppi di lavoro, risultando così estremamente efficaci ed incisive per gli obiettivi aziendali connessi al presente piano.

4.2 – Considerazioni riepilogative

La formazione erogata grazie al piano formativo oggetto del presente monitoraggio ha avuto numerosi impatti positivi, apprezzati e rilevati da tutte le figure coinvolte, dalla progettazione sino alla fruizione. Si è trattato di una formazione nuova e innovativa, in cui la personalizzazione e la flessibilità, hanno permesso di trasformare i processi operativi e renderli meno rigidi rispetto a quelli precedenti, e maggiormente orientati all'estetica di prodotto e alla sua customizzazione.

Storie di Formazione 2021

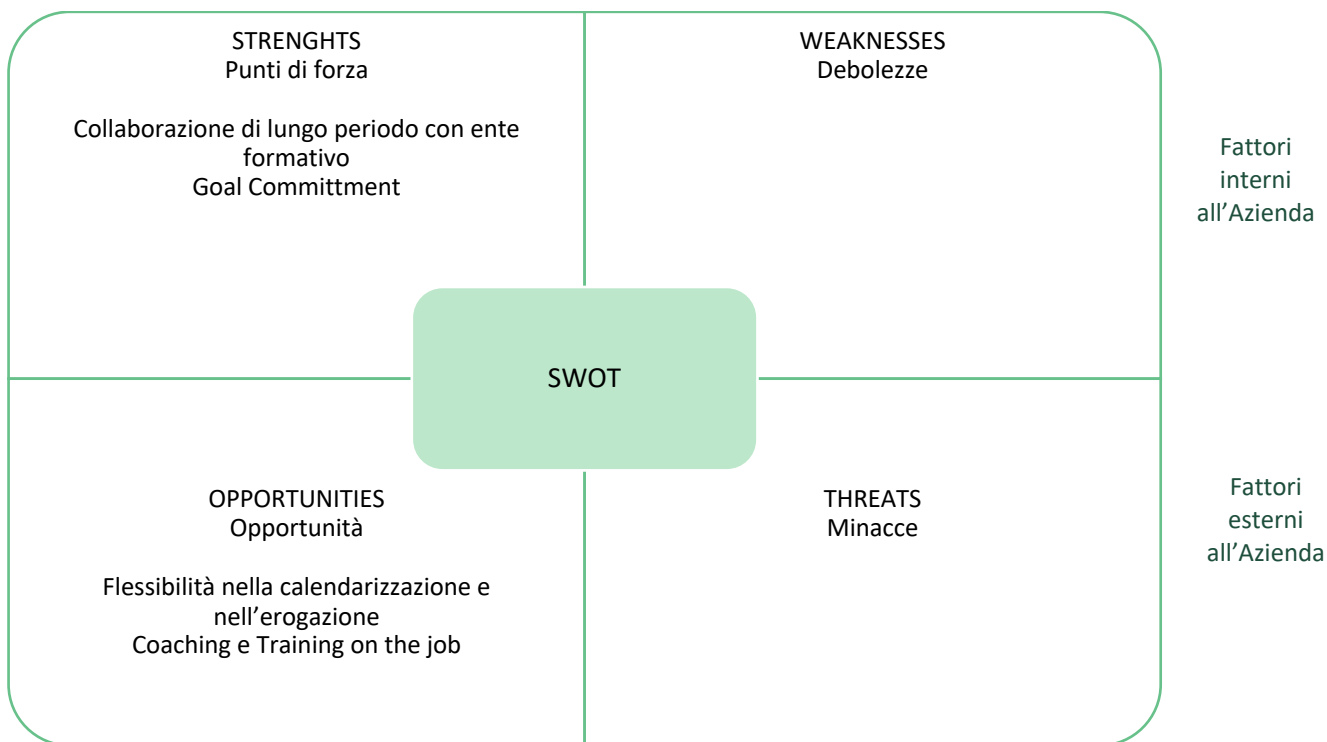
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI**5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi numerosi elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, riportiamo:

- I. **Goal Commitment.** Il forte coinvolgimento da parte dell'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi ha rappresentato un importante fattore di successo sia per l'introduzione delle innovazioni di prodotto e processo, sia per quanto riguarda il commitment dell'intera organizzazione ed il trasferimento tecnologico verso tutti i lavoratori coinvolti. La motivazione sia da parte dell'azienda sia da parte dei lavoratori è stata significativa e positiva, ed ha permesso un'attitudine orientata al raggiungimento degli obiettivi formativi, ma soprattutto all'impossessamento delle competenze necessarie per usare operativamente i nuovi strumenti in azienda.
- II. **Coaching e Training on the job:** implementare i contenuti con esercitazioni pratiche ha costituito un significativo strumento che ha consentito di usare in aula, guidati dai docenti, le nozioni teoriche acquisite grazie alle lezioni frontali. Nel complesso, inoltre, i docenti sono stati molto flessibili e hanno consentito di progettare insieme i contenuti e le modalità didattiche, calandole nello specifico contesto, tenendo conto delle necessità dell'aula e dei singoli partecipanti, adattando metodologie didattiche e contenuti durante la formazione, modulando i ritmi dell'aula, e nel complesso operando orientati a far sì che la formazione fosse mirata a raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati.
- III. **Flessibilità nella calendarizzazione e nell'erogazione.** Il fatto che le azioni formative siano state fissate in momenti e con tempistiche stabiliti insieme all'azienda, formando squadre trasversali sui diversi reparti, con attenzione a non svuotare questi ultimi, ha favorito l'apprendimento delle competenze da parte dei lavoratori ed ha avuto un impatto minimo su operatività e necessità lavorative delle persone coinvolte nelle azioni formative.

Storie di Formazione 2021

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell’Industria del freddo e della refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Inizia la propria attività nel ‘Distretto del Freddo’ di Casale Monferrato ma ben presto espande il proprio raggio d’azione a livello nazionale ed internazionale, garantendo la produzione di apparecchiature frigorifere industriali di elevato livello qualitativo. MONDIAL FRAMEC, la cui sede centrale è a Mirabello Monferrato (AL), opera in Italia con un sito produttivo e rappresentanze in tutto il mondo. L’obiettivo è quello di collocarsi tra gli esponenti più innovativi nel campo della refrigerazione industriale a livello internazionale. L’azienda vanta infatti decine di brevetti internazionali e più di 60 prodotti esclusivi e destina oltre il 3% del fatturato ad attività di Ricerca & Sviluppo, al fine di proseguire nella propria attività di realizzazione di apparecchi dotati di innovative tecnologie eco-compatibili e orientate al risparmio energetico.

Le aziende che hanno partecipato al piano, facenti parte dello stesso gruppo, avevano sviluppato innovazioni di natura tecnologico-industriale con l’obiettivo di migliorare la competitività sui mercati nazionali ed esteri e di conquistare nuovi mercati grazie all’innovazione di prodotto e di processo.

In particolare:

- MONDIAL FRAMEC ha sviluppato e implementato specifiche Tecnologie IIoT – Industrial Internet of Things a supporto del processo produttivo inerente la fabbricazione di banchi frigo digitali di alta gamma.
- COFI EUROPE ha introdotto soluzioni robotizzate a supporto del processo di rifilatura e carteggiatura degli sportelli dei cassoni dei veicoli refrigerati e per la fresatura dei pannelli di poliuretano.

Storie di Formazione 2021

- FRAMEC TRUCK ha introdotto tecniche di verniciatura alternative, attraverso l'impiego di apparecchiature specifiche per la copertura delle carrozzerie dei mezzi adibiti al trasporto di merci refrigerate.

Il piano oggetto del monitoraggio è Manufacturing 4.0: nuove tecnologie nell'industria del freddo (ID 231869), ha coinvolto 54 lavoratori, in 8 azioni formative, per un totale di 564 ore di formazione erogata, di cui 316 in action learning, training on the job, affiancamento e coaching.

In questo contesto sono state rilevate le seguenti buone prassi formative:

1) Goal Commitment. Il ruolo delle leve motivazionali è amplissimo, sia nel raggiungimento di mete personali sia per quanto riguarda obiettivi aziendali. Negli anni '60, Edwin Locke formulò la teoria motivazionale che egli stesso definì Goal Setting Theory⁷, secondo la quale per raggiungere al meglio i propri obiettivi è necessario che questi siano definiti in modo specifico e quantificabile, e bisogna anche considerare che esiste una correlazione lineare positiva tra difficoltà degli obiettivi, impegno e performance, e quindi che più sono ambiziosi gli obiettivi, maggiore è lo sforzo impiegato e migliori sono i risultati raggiunti. Le azioni formative del piano sono state progettate con forte motivazione da parte dell'azienda ed un sensibile coinvolgimento da parte di progettisti, consulenti, beneficiari e docenti. Ciascuno orientato e motivato al raggiungimento di obiettivi macro – quelli strategici di business definiti dall'azienda per le innovazioni implementate - e di quelli micro, legati allo svolgimento dei singoli tasks e fasi progettuali. L'insieme delle motivazioni di ciascuno ha portato a mirare i propri sforzi verso obiettivi comuni, ed ha consentito di generare processi virtuosi in termini di efficacia ed efficienza della formazione intrapresa.

2) Approccio metodologico didattico innovativo. L'approccio metodologico adottato si coniuga con una visione innovativa in cui collocare il ruolo organizzativo del singolo lavoratore, inserito in una rete di relazioni intraorganizzative. Il contributo di questo modello alla realizzazione di un sistema di lifelong learning è altamente efficace e rende trasparente l'acquisizione di conoscenze complesse e competenze strategiche da parte dei discenti. La realizzazione delle azioni formative ha visto l'uso della modalità prevalente dell'affiancamento. Tali approcci hanno consentito di realizzare processi e attività volte all'elaborazione di problem solving aperti in stretto collegamento alla realizzazione del progetto di intervento dell'azienda e dall'altro la possibilità di affiancare il singolo formando e/o i piccoli gruppi nella concreta sperimentazione di alcune fasi dell'innovazione proposta.

Le metodologie del cooperative learning e dell'apprendimento attivo hanno consentito di perseguire gli obiettivi formativi. In particolare, siccome queste metodologie sono basate sulla strutturazione degli obiettivi didattici operativi e delle conoscenze e competenze osservabili nel concreto dell'agire professionale, si è rivelata efficace, rispetto agli obiettivi del piano. Si è sostanziata nell'alternanza tra modalità didattiche "tradizionali". Si tratta di una metodologia che promuove il passaggio di concetto da "mansione" a "ruolo organizzativo", definibile come il punto della rete di relazioni organizzative in cui è possibile collocare il lavoratore. Il contributo di questo modello alla realizzazione di un sistema di Life Long Learning è altamente efficace e assicura l'acquisizione di conoscenze complesse e competenze strategiche da parte dei discenti. Questi hanno l'opportunità di sviluppare, attraverso tale innovativo approccio all'apprendimento, le competenze chiave

⁷ Edwin A Locke, «Toward a theory of task motivation and incentives», *Organizational Behavior and Human Performance* 3, n. 2 (1968): 157–89, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4).

Storie di Formazione 2021

sviluppate nell'ambito del piano. La peculiarità del modello di cooperative learning è infatti quella di porre la persona al centro del processo di apprendimento rendendola protagonista e assegnandole un ruolo attivo nella costruzione del proprio ambiente di apprendimento, scegliendo e utilizzando gli strumenti di connessione e di comunicazione che ritiene più adeguati al proprio stile di apprendimento. Nella maggior parte dei casi, questo abbinamento, che nelle azioni progettate favoriva una preponderanza per la modalità attiva, ha consentito un adeguato rapporto tra l'elaborazione, condivisione di nuove conoscenze e la sua sistematizzazione e interiorizzazione nelle pratiche lavorative.

3) Sistema di valutazione come strumento progettuale. Esso è stato imperniato su metodologie strutturate e scientificamente solide, avallate dalla comunità scientifica e convalidate dall'ente formativo grazie ad un collaudo ormai pluriennale. L'intero impianto di valutazione del piano fa riferimento ad un approccio sistemico basato sulla qualità totale e basato sul modello di Kirkpatrick. Questo sistema di valutazione consente, inoltre, di poggiare su un modello solido, la valutazione dei gap di competenze colmati al fine di considerare eventuali integrazioni o azioni rafforzative. Questo modello di valutazione è anche alla base della costruzione di percorsi di formazione efficaci, poiché consente di monitorare i progressi che vengono fatti e di progettare, e aggiornare, itinerari di formazione che nel tempo possono mantenere aggiornate e/o innovare le competenze dei lavoratori.

5.3 – Conclusioni

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell'Industria del Freddo e della Refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Il piano è stato partecipato anche da altre due società del gruppo: COFI EUROPE (all'epoca del piano srl, oggi marchio gestito da FRANGER srl) e FRAMEC TRUCK srl.

Nel corso degli ultimi anni le aziende aderenti al piano hanno avviato un processo di trasformazione tecnologica, con l'obiettivo di recuperare terreno in fatto di capacità competitiva rispetto ai propri concorrenti. Per raggiungere questi obiettivi, era necessario completare l'introduzione delle innovazioni con una formazione puntuale e precisa, capace di colmare il gap di competenze necessarie per rendere operative ed efficienti le soluzioni implementate.

La formazione ha pertanto giocato un ruolo fondamentale. È grazie ad essa, infatti, che le soluzioni progettate per efficientare ed ottimizzare le produzioni hanno potuto divenire operative ed incrementare, come auspicato, la competitività dell'azienda. Il processo formativo ha rappresentato un elemento eccellente, ed è stato gestito attraverso metodologie scientifiche strutturate.

L'analisi dei fabbisogni di formazione ha preso l'avvio con interviste ai responsabili delle aziende coinvolte dal piano, finalizzate alla diagnosi della domanda delle imprese in relazione all'intervento di innovazione tecnologica attivato. Sulla base dei gap di competenze rilevati grazie all'analisi dei fabbisogni formativi, è stato possibile costruire il percorso formativo, costruire la microprogettazione e i contenuti, selezionare i docenti e individuare le metodologie didattiche.

La formazione erogata grazie al piano formativo oggetto del presente monitoraggio ha avuto numerosi impatti positivi, apprezzati e rilevati da tutte le figure coinvolte, dalla progettazione sino alla fruizione. Si è trattato di una formazione nuova e innovativa, in cui la personalizzazione e la

Storie di Formazione 2021

flessibilità, hanno permesso di trasformare i processi operativi e renderli meno rigidi rispetto a quelli precedenti, maggiormente orientati all'estetica di prodotto e alla sua customizzazione.

Storie di Formazione 2021

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo – Avviso 5/2017 – AVI/195/17 - “Manufacturing 4.0: Nuove Tecnologie Nell’industria Del Freddo”

Relazione Finale - Piano Formativo – Avviso 5/2017 – AVI/195/17 - “Manufacturing 4.0: Nuove Tecnologie Nell’industria Del Freddo”

Allegato alla Relazione Finale del Piano (2019)

Rapporto di Valutazione del Piano (2019)

Allegato 11.1 – Rapporto di Autovalutazione (2019)

Sitografia:

Mondial Framec - Due anime che hanno più di 70 anni di storia (<https://youtu.be/8CccTrtsmJU>)

Mondial Framec - Company profile (<https://youtu.be/H878dPHVsyw>)

Storie di Formazione 2021
ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Mondial Framec srl
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici
Ambito tematico strategico	Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo
Piano Formativo	Conto di Sistema, ID 231869, Manufacturing 4.0: Nuove Tecnologie Nell'industria Del Freddo
Tematiche formative principali	Tecniche di produzione, Informatica
Modalità didattiche	Lezioni frontali, action learning, training on the job, coaching
Elementi di interesse	Innovazioni di prodotto e di processo per riqualificare il vantaggio competitivo e migliorare la capacità competitiva.
Elementi di successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei fabbisogni • Training on the job e coaching • Metodologia didattica innovativa • Sistema di valutazione avanzato • Goal Commitment • Collaborazione di lungo periodo con l'ente di formazione • Flessibilità nella calendarizzazione e nell'erogazione
Elementi di miglioramento	Prosecuzione dei processi innovativi
Buone Prassi Formative	Analisi approfondita dei fabbisogni condotta con molteplici tecniche. Metodologie didattiche innovative e flessibili, capaci di unire training on the job e problem solving. Sistema di valutazione strutturato basato sul modello di Kirkpatrick.